eVitroKhem. 2022; 1:6
doi: 10.56294/evk20226

ORIGINAL BREVE

The future lies in environmental sustainability and technological innovation: Investing in vegan-vegetarian diversity and a robot waiter for a restaurant

El futuro está en la sostenibilidad del medio ambiente e innovación tecnológica: Inversión en diversidad vegana-vegetariana y en un mozo robot para un restaurante

Thomas Mandelman[1] ✉, Claudia Navas[1]

[1]Universidad siglo 21. Argentina.

Citar como: Mandelman T, Navas C. The future lies in environmental sustainability and technological innovation: Investing in vegan-vegetarian diversity and a robot waiter for a restaurant. eVitroKhem. 2022; 1:6. https://doi.org/10.56294/evk20226

Enviado: 22-06-2021 **Revisado:** 22-09-2021 **Aceptado:** 19-12-2021 **Publicado:** 01-01-2022

Editor: Prof. Dr. Javier Gonzalez-Argote

Autor para la correspondencia: Thomas Mandelman ✉

ABSTRACT

In this case report, I developed a strategic planning for La Jirafa restaurant, a member of the Sauco S.A business unit, belonging to Grupo Meta, based in the Patagonian city of the province of Rio Negro, San Carlos de Bariloche, with the objective of increasing profitability to 5 % by 2026. It will be achieved through the corporate growth strategy for the development and implementation of new vegan and vegetarian products, and the competitive differentiation strategy with the purchase of a robot waiter, notably differentiating La Jirafa with the other restaurants in Bariloche. After carrying out a complete analysis about the internal and external framework of the company, it was concluded that a strategic planning was carried out to increase the profitability of the company through the increase and loyalty of its clients, emphasizing the corporate strategy. growth through product development, creating and implementing new dishes on the restaurant menu with the aim of including consumer groups such as vegans, vegetarians and celiacs. The competitive strategy, called service/product differentiation, will be used in order to increase sales and customers through new technological and innovative tools that have emerged in recent years, such as the investment of a robot waiter, with the purpose of improving customer service. to the customer and stand out from the large amount of competition that the restaurant has in a tourist city like San Carlos de Bariloche. On the functional strategies side, post-sale service functions will be carried out. These will allow La Jirafa Restaurant to trace a path to achieve the stated objectives. The general objective of this work is to increase the profitability of the company by 5 % by the year 2026, it is an objective that will have a term of 4 years and will be fulfilled through certain specific objectives such as increased sales, customer satisfaction and reward redemption rate.

Keywords: Strategic Planning; Growth; Product Development; Competitive; Differentiation; Technological; Innovative; Profitability.

RESUMEN

En el presente reporte de caso desarrollé una planificación estratégica al restaurante La jirafa, integrante de la unidad de negocio Sauco S.A, perteneciente a Grupo Meta, con sede en la ciudad Patagónica de la provincia de Rio Negro, San Carlos de Bariloche, con el objetivo general de incrementar la rentabilidad al 5 % para el año 2026. Se concretará a través de la estrategia corporativa de crecimiento por el desarrollo e implementación de nuevos productos veganos y vegetarianos, y la estrategia de diferenciación competitiva con la compra de un mozo robot diferenciando notablemente al La Jirafa con los demás restaurantes de Bariloche. Luego de realizar un análisis completo acerca del marco interno y externo de la empresa se llegó

© 2022; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio siempre que la obra original sea correctamente citada

a la conclusión de realizar una planificación estratégica para la incrementación de la rentabilidad de la empresa a través del aumento y fidelización de sus clientes, haciendo hincapié en la estrategia corporativa de crecimiento por desarrollo de producto, creando e implementando nuevos platos en el menú del restaurantes con el objetivo de incluir grupos de consumidores como los veganos, vegetarianos y celíacos. Se utilizará la estrategia competitiva, llamada diferenciación de servicio/producto, con el fin de aumentar las ventas y clientes a través de nuevas herramientas tecnológicas e innovadoras surgidas en los últimos años como la inversión de un mozo robot, con el propósito de mejorar la atención al cliente y diferenciarse notablemente con la gran cantidad de competencia que tiene el restaurante en una ciudad turística como San Carlos de Bariloche. Por el lado de las estrategias funcionales, se realizarán funciones de servicio post venta. Estas mismas le permitirán a La Jirafa Restaurante trazar un camino para alcanzar los objetivos planteados. El objetivo general de este trabajo es aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5 % para el año 2026, es un objetivo que tendrá un plazo de 4 años y se cumplirá a través de ciertos objetivos específicos como el aumento de ventas, satisfacción del cliente y tasa de canje de recompensas.

Palabras clave: Planificación Estratégica; Crecimiento; Desarrollo de Producto; Competitiva; Diferenciación; Tecnológicas; Innovadoras; Rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

En el reporte de caso vamos a realizar una planificación estratégica del restaurante La Jirafa (integrante de la empresa Sauco S.A, unidad de negocio perteneciente a Grupo Meta) con el propósito de trazar un camino correcto hacia el objetivo general planeado, el crecimiento de la rentabilidad del restaurante, a través de una estrategia corporativa de crecimiento de desarrollo de producto, incrementando las opciones del menú vegetarianas y veganas, integrando junto a la estrategia competitiva de diferenciación, invirtiendo en la compra de un mozo robot. Por el lado de las estrategias funcionales, se implementará un software de gestión y control que provee una empresa tecnológica para el incremento de la fidelización a través de un buen servicio post venta.

Para comenzar, previo a interiorizarnos acerca del restaurante La Jirafa y su análisis, vamos a hacer énfasis en la importancia del sector gastronómico para Argentina y la gran necesidad de realizar una estrategia correcta para resurgir económicamente después de ser el sector más golpeado por causa de la pandemia.

Según el Indec, la gastronomía en argentina está incluida entre los primeros diez sectores generadores de valor del país, en 2019 (año previo a la pandemia) representó aproximadamente 500 000 millones de pesos del PBI Indec[1], además de ser de los mayores generadores de empleos por monto de inversión.

Mientras transcurría la pandemia, los restaurantes tuvieron que adaptarse e innovar el servicio, a causa de las restricciones impuestas por el gobierno argentino, con el único objetivo de sobrevivir en el mercado, teniendo pérdidas en el ejercicio. Esto mismo tuvo como consecuencia de verse obligado a financiarse con recursos ajenos para hacer frente a los gastos.

Grupo Meta surgió en 2019, fundado por tres hermanos llamados Paula, José y Juan Cruz Fernandez, teniendo como ejemplo a seguir a su abuelo Tecilio Fernandez, amante del trabajo de campo, crearon 4 diferentes unidades de negocios con el objetivo de realizar actividades relacionadas con este mismo.[2,3,4,5,6,7,8,9,10]

La unidad de negocio que analizaremos es Sauco S.A, en esta misma se integran el restaurante La Jirafa y la Cervecería Checa.

La Jirafa es un restaurante ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Es un bodegón familiar que posee la capacidad de acoger 160 comensales, en la cual se puede solicitar desde minutas hasta platos regionales y ha logrado una buena imagen de la gente local, aunque la mayoría de clientes son turistas. Fue adquirido mediante la compra del fondo de comercio y tuvo una gran recuperación, ya que, anterior a este suceso, el restaurante estaba en caída con respecto a la valoración. Con respecto a los empleados, cuenta con un plantel fijo de 5 personas y en temporada alta se contrata más personal con contrato eventual o temporal.[11,12,13,14,15,16,17]

En cuanto a lo detallado anteriormente, vamos a analizar 4 problemáticas resultantes de la gestión del restaurante La Jirafa.

El primer problema visible, es la evidente pérdida de rentabilidad del restaurante a causa de la pandemia y del gran aumento del pasivo corriente y no corriente, poniendo en riesgo la supervivencia del restaurante. Según el Estado de situación patrimonial del año 2020, La Jirafa restaurante contrajo deuda financiera a corto plazo de $3 956 166,74 y deuda a largo plazo de $1 933 333,30. Con respecto al patrimonio neto, existió una pérdida en el ejercicio del 2020 con respecto al anterior del monto de $7 772 599,90.[2]

La segunda debilidad observada es no llegar a todos los públicos con las opciones del menú, cuenta con variaciones de platos regionales como lo son las parrilladas, empanadas, milanesas,entre otros y también

platos mundialmente conocidos como las pastas y pizzas, pero no se brindan opciones a clientes vegetarianos o veganos. Esto tiene como consecuencia una pérdida en la visión de las tendencias actuales del mercado, la población le da una enorme importancia a la vida saludable, que está directamente relacionada con la comida consumida. Además, el consumo de comida vegetal ayuda a la sostenibilidad del medio ambiente.

El tercer problema que analizaremos es acerca de la falta de servicio post venta y la pérdida importante en la fidelización de los clientes, podemos observar que la mayoría de los consumidores son turistas, poniendo en segundo plano a los clientes que habitan en la ciudad, esto mismo fue un problema en los meses de pandemia, ya que los turistas no tenían la posibilidad de ingresar a la provincia por las restricciones impuestas por el gobierno. El restaurante no realiza ninguna acción posterior a la compra perdiendo la oportunidad de interactuar con el cliente para recibir su opinión, obtener sus datos, brindarles descuentos por lealtad, entre otros. Teniendo como consecuencia la pérdida de la lealtad de los consumidores, disminución de ventas y clientes, mayores gastos de marketing para reponer los clientes perdidos, peor imagen, etc.

Implementaremos la estrategia corporativa de crecimiento con el desarrollo de producto, ampliando el menú del restaurante con opciones veganas y vegetarianas, incluyendo a grupos de personas que previamente no podían asistir, siguiendo con las nuevas tendencias de la actualidad, para poder incrementar la cartera de clientes.[18,19,20,21,22,23,24,25,26,27]

También se implementará una estrategia competitiva de diferenciación, invirtiendo en la compra de tecnología avanzada como robótica que elevará el nivel de atención al cliente por encima de la competencia, además de que a pesar de que el restaurante utiliza el software mr. comanda para su funcionamiento y gestión, con respecto a la estrategia funcional, se contratará para el servicio de post venta, una plataforma web de restaurantes para capturar datos de los clientes, recibir su opinión y actuar a tiempo, explotando la oportunidad de usar la base de datos, fidelizar los clientes con descuentos para la próxima vez que vuelvan al restaurante, entre otras medidas que atraerán y fidelizar nuevos clientes, en especial a los habitantes de la ciudad de Bariloche.

En este apartado, para realizar énfasis en el diagnóstico de situación, recomendaciones del caso y las conclusiones previamente realizadas, presentaremos antecedentes teóricos y empíricos que los sustenten.

Para comenzar, vamos a mencionar el caso de Arcor, es una multinacional Argentina dedicada a alimentos, agronegocios & packaging. Esta misma, en el año 2015 definió una planificación estratégica con el objetivo de realizar una gestión sustentable para el periodo de 2016 - 2020. Como resultado, tuvieron un gran éxito, desarrollando programas que tienen como eje el cuidado del medio ambiente con respecto a la producción, como ejemplo: Residuos Cero. Todos los años publican un reporte de sustentabilidad.[3,28,29,30,31,32,33,34,35,36]

En segundo lugar, un claro ejemplo de la estrategia de diferenciación es la marca alemana BMW, esta misma fabrica automóviles y motos de lujo. Al utilizar esta estrategia, genera una ventaja competitiva que le permitió ser líder mundial en ventas entre los fabricantes de vehículos de alta gama. Sus ventajas competitivas son la constante inversión en I+D, dando como resultado ser pioneros en la fabricación de autos electrónicos o la diversidad de modelos ha sido otra ventaja competitiva.[4,37,38,39,40,41,42]

Por último, si hablamos de la incorporación de robótica, podemos nombrar un ejemplo de éxito situado en San Luis, Argentina. En la cual, el hotel de Potreros De Los Funes invirtieron en la compra de un robot que tiene la función de ser el mozo, entregando los platos, alivianando la carga de los empleados. Este suceso además de ser un éxito, tuvo un impacto en la imagen del restaurante positiva, al ser de los únicos restaurantes con esta tecnología.[5,43,44,45,46,47,48]

¿Cómo puede el restaurante La Jirafa aumentar su rentabilidad y asegurar su supervivencia en un mercado post pandemia, considerando sus debilidades actuales en oferta de menú, tecnología y fidelización de clientes?

Objetivo

Después de nombrar y explicar las problemáticas encontradas en La Jirafa, a través de la planificación estratégica, realizaremos mejoras para lograr el objetivo general de aumentar la rentabilidad en un 5 % para el año 2026.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de haber realizado el análisis interno (cadena de valor) y externo (5 fuerzas de porter y PESTEL) del restaurante La Jirafa, se puede observar los siguientes aspectos sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para comenzar, podemos identificar las fortalezas del restaurante, principalmente cuenta con una ubicación privilegiada en el centro de la ciudad más turística de la Patagonia, San Carlos De Bariloche, teniendo como beneficios constancia en los clientes que visitan el restaurante, acaparando la atención de los turistas, que son la principal fuente de ingresos. Así mismo, cuenta con una imagen positiva y prestigiosa en la ciudad contando con una buena valoración en Google (4,1 de 5) y TripAdvisor (4 de 5). Hablando de la infraestructura, Posee un salón con capacidad de 160 comensales, contando con su propia cocina.[49,50,51]

También cuenta con un menú con comidas variadas con un precio competitivo entre los restaurantes vecinos, teniendo como principal eje, los platos nacionales como las milanesas, la parrilla, empanadas entre otros, pero sin ignorar comidas típicas mundiales como la pizza o la pasta.

Por el mismo lado, otra fortaleza que se puede observar es el uso de la tecnología en el restaurante, ya que cuenta con computadoras, menú con código QR, el software Mr Comanda, el cual es una tecnología de calidad y novedad de los últimos años de planificación, gestión y control de recursos.

Por el otro lado, la primera debilidad observada es no llegar a todos los públicos con las opciones en el menú, excluyendo a consumidores vegetarianos, veganos y celíacos, esto mismo muestra que el restaurante no sigue la corriente de las tenencias, ya que, la población en la actualidad le da una enorme importancia a la vida saludable y a la sostenibilidad del medio ambiente, que está relacionada estrechamente con la comida consumida.

La segunda debilidad de La Jirafa es la falta de fidelización de clientes locales, ya que la mayoría son turistas, el restaurante no genera acciones que atraigan especialmente a clientes que habitan en la ciudad, que realmente son la base de clientes que un restaurante necesita fidelizar para subsistir el año completo, Esto mismo fue un problema en los meses de pandemia, ya que los turistas no tenían la posibilidad de ingresar a la provincia por las restricciones impuestas por el gobierno. Por el mismo lado no cuenta con un servicio post ventas, teniendo como consecuencias poca consolidación de relación entre restaurante y cliente, poca fidelización, entre otros.[52,53]

Para finalizar con las debilidades, no cuenta con un área de recursos humanos, teniendo como consecuencia emplear gente no calificada para el puesto, bajando la eficacia y eficiencia del restaurante, descuidar la felicidad de los empleados, desmotivación, entre otros. Tampoco cuenta con un área de compras, ya que los empleados realizan las compras y negociaciones con los proveedores.

En términos del entorno, podemos hablar de las oportunidades presentes, el cambio de alimentación que existe mundialmente aumentando el consumo de alimentos vegetales es una oportunidad importante. El cambio climático es una gran problemática mundial y las principales industrias contaminantes son las relacionadas al proceso de comercialización de carne. Apareciendo una gran oportunidad de implementar opciones veganas y vegetarianas.

Otra oportunidad visible es la evolución tecnológica, esta misma avanza velozmente año tras año y las tendencias van de la mano con esta misma, las empresas para seguir siendo competitiva tiene que invertir en tecnologías y obtener un valor agregado. En el sector gastronómico existen tecnologías nuevas pero populares como lo son las redes sociales, Código QR, pedidos en línea, entre otras, pero se aproximan tecnologías avanzadas y ya probadas con productividad en el mercado como lo es la realidad aumentada en los menús y el uso de robots.

La última oportunidad observada es el programa que dispuso el gobierno de previaje, fomentando el turismo nacional en temporada baja con la finalidad de apoyar a los sectores que fueron mayormente dañados por la pandemia como lo fue la gastronomía. Además de la flexibilización casi total de restricciones para la entrada de turistas nacionales e internacionales.

Hablando de las amenazas, el incremento de la competencia en el sector gastronómico con ofertas similares a La Jirafa restaurante en la ciudad con mayor cantidad de turistas de la Patagonia es una amenaza constante.

Por otro lado, el país vive una situación de incertidumbre total, con una inflación incontrolable, devaluación de la moneda, elecciones cercanas, etc. Generando inestabilidad, incertidumbre y pérdida de poder adquisitivo de la sociedad que causa un impacto directo en el consumo, afectando al sector gastronómico.

Después de haber analizado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades acerca del restaurante La Jirafa, se llegó a la conclusión de que se necesita realizar una planificación estratégica con el objetivo general de aumentar la rentabilidad de la empresa y asegurar la supervivencia del restaurante en los próximos años después del impacto negativo del Covid-19, será necesario apoyarse en una estrategia corporativa de crecimiento por desarrollo de producto. Después de analizar el cambio de tendencia de alimentación hacia el veganismo y vegetarianismo, se ampliará el menú del restaurante agregando opciones para consumidores vegetarianos, veganos y celíacos, transformando una debilidad del restaurante, en una fortaleza.

Por el mismo lado se aplicará la estrategia de diferenciación, aprovechando la oportunidad del avance tecnológico en el sector gastronómico para destacarse y diferenciarse a la competencia, invirtiendo en algo novedoso, eficaz y eficiente como lo es un mozo robot (ya fue probada exitosamente en un restaurante de San Luis, del cual ya mencionamos previamente en el reporte) que además de ser productivo al restaurante, obtendrá la atención del público tanto local como turístico aumentando las ventas al incrementar la cantidad de consumidores nuevos.

Con respecto a la estrategia funcional, se contratará para el servicio de post venta, un software de una empresa tecnológica que ofrece capturar datos de los clientes, recibiendo su opinión, actuando en tiempo real para el incremento de la fidelización.

Plan de implementación

Propuesta

Mi propuesta se basa en el desarrollo e implementación de platos vegetarianos y veganos en el menú para la inclusión de grupos que actualmente no pueden asistir al restaurante, este mismo incluirá un servicio al cliente única de entrega de platos, innovadora y con una gran diferenciación con la competencia, ya que se comprará un mozo robot que se encargará de las mesas designadas, ir a la cocina, entre otros, a través de un mapeo láser de la ubicación, brindándoles a los consumidores una experiencia sin precedentes.

Para concluir con la experiencia, se apoyará en acciones de post servicio, contratando un software que permite retener la información de los consumidores en una base de datos a través de una encuesta que se encuentra en cada mesa con un código QR, teniendo como beneficio la posibilidad de recibir su opinión y actuar a tiempo, fidelizando a los clientes a través de promociones y descuentos para la próxima vez que visiten el restaurante.

Visión, Misión, Valores de Grupo Meta

Para la propuesta previamente detallada no se modificarán la visión, misión y valores de la empresa.

Visión

Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Misión

Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Valores

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- Respeto: actitud de valorar a otra persona.
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

Objetivo general

Obtener la rentabilidad del 5 % para el ejercicio 2026, mediante la aplicación de una estrategia de desarrollo de producto con la inserción de nuevas opciones en el menú y diferenciación competitiva a través de la inversión de tecnología avanzada para la atención del cliente.

Justificación:

Se busca aumentar y mantener en crecimiento la rentabilidad de la empresa, asegurando su supervivencia a lo largo de los años, ya que, después de analizar el estado de resultados de Sauco S.A, se observan pérdidas de $ -7,772,599,9 en el año 2020, significando una pérdida importante en la utilidad neta (rentabilidad) del -59,37 %, a consecuencia de la pandemia.

Se plantea un plazo de 4 años, debido a la alta inversión que conlleva la compra de un robot mozo en un pago único sin cuotas, por los nulos métodos de financiación que Argentina otorga a las importaciones.

Objetivo Específicos

1. Incrementar un 270 % los ingresos por ventas del restaurante para diciembre del año 2023 en comparación con el año 2019 debido al desarrollo e implementación de comidas veganas y vegetarianas en el menú.

Justificación:

Este objetivo con perspectiva financiera tiene un plazo de 12 meses para ser concretado, tomaremos el año 2019 como referencia a mejorar, ya que las estadísticas del año 2020 están asociadas a la pandemia, arrojando datos extraordinarios (negativos), con respecto a la considerable baja de ventas y restricciones que afectaron principalmente al turismo y sector gastronómico. En el año 2019 (pre pandemia), existió un ingreso por venta de $ 30 802 495,68 (ver estado de resultado de Sauco S.A del 2019 en el flujo de fondo proyectado) además se toma en cuenta la inflación acumulada de 267 % entre el año 2020 y 2023 por lo que aumentar un 270 % las ventas del restaurante no sería anormal.

Se logrará este objetivo específico a través del uso de la estrategia corporativa de crecimiento con el desarrollo de nuevos platos, ampliando el menú del restaurante con opciones veganas y vegetarianas, teniendo como consecuencia la inclusión de grupos de personas que previamente no podían asistir. También siguiendo las nuevas tendencias de la actualidad con respecto al cambio de elecciones que tienen las personas a la hora del consumo, con respecto a la elaboración de platos de origen vegetal, teniendo conciencia sobre la sostentabilidad del medio ambiente y la salud. Un ejemplo que evidencia el cambio de tendencia hacia la comida vegetariana y vegana, del cual explicamos previamente en el análisis social argentino, es que el 12

% (5 000 000) de la población de Argentina es vegetariana o vegana, existiendo un incremento del 3 % en comparación al año 2019.[21,22,23]

2. Conseguir un 85 % de clientes satisfechos para diciembre del 2024 mediante el servicio diferenciado tecnológico del mozo robot.

Justificación:

El segundo objetivo es de perspectiva de clientes, utilizando una estrategia de diferenciación competitiva, se realizará la compra de un mozo robot con el propósito de brindar un servicio al cliente única, innovadora y con una gran diferenciación por encima de la competencia, se aprovechará el avance tecnológico en el sector gastronómico con esta inversión que tendrá beneficios en el aumento de ventas, clientes y un alto índice de satisfacción del consumidor, ya que, además de ser una máquina eficaz y eficiente a la hora del trabajo, logrará obtener la atención del público tanto local como turístico aumentando las ventas al incrementar la cantidad de consumidores nuevos. El robot será el encargado de entregar los platos a sus mesas asignadas, aliviando la carga a los empleados, a través de un sistema de mapeo láser de la ubicación.

Por otro lado, existe un antecedente actual en Argentina sobre el uso de mozo robot en el restaurante del hotel Potreros De Los Funes, de San Luis, en el cual fue un éxito, obteniendo una imagen positiva del restaurante por su tecnología innovadora.[23,24,25]

3. Obtener una tasa de canje del 80 % para diciembre del 2023 mediante el uso de un software de servicio post venta que otorgará recompensas a los clientes para que retornen al restaurante logrando la fidelización.

Justificación:

Por último, este objetivo es de perspectiva de clientes, la ampliación del menú con opciones vegetarianas, veganas y la inversión de un mozo robot para aumentar las ventas y lograr mayor satisfacción del consumidor no garantizan la fidelización de estos mismos, por lo tanto se implementará un servicio tercerizado de post venta. Este mismo brinda un software especializado en fidelización del cliente, que a través del escaneo de un código QR ubicado en cada mesa del restaurante, los consumidores completan un formulario, escriben una reseña en Google para obtener un beneficio para que retornen al restaurante, logrando la fidelización.

El restaurante a través de esto mismo, obtiene beneficios como evaluar el desempeño del personal, conseguir los datos de los consumidores, la opinión de cada cliente y su experiencia, aumentando las reseñas positivas en google, crear una base de datos, recibir una notificación inmediata sobre una opinión negativa para gestionarla directo y a tiempo.[26,27,28]

Alcance Temporal

La propuesta realizada tendrá una duración de 4 años, comenzando en enero del 2023 hasta diciembre del 2026, significando un plazo de 48 meses.

Alcance Geográfico

El alcance geográfico es en la ciudad San Carlos De Bariloche, provincia de Rio Negro, donde se encuentra el restaurante La jirafa.

Planes de acción

Para poder realizar la propuesta de manera exitosa, se elabora un plan de acción por cada objetivo planteado, explicando las actividades específicas que se llevarán a cabo

El primer plan de acción es acerca de la implementación de la estrategia de crecimiento por desarrollo de nuevas opciones vegetarianas y veganas en el menú, brindando un incremento en las ventas al incluir nuevos grupos de clientes y seguir la tendencia gastronómica de la actualidad, pasando por etapas de análisis de comidas populares veganas - vegetarianas a través de encuestas hasta la elaboración del nuevo menú.

El segundo plan de acción es acerca de la implementación y puesta en marcha de la estrategia de diferenciación en la cual tiene como principal objetivo la compra e implementación del mozo robot, en el cual se transita por etapas de planificación, inversión, capacitación del personal, marketing, acciones post venta y control del plan de acción.

Para finalizar, el último plan de acción es sobre una estrategia funcional con respecto al área de ventas, en el cual se contratará un software que tiene como finalidad la fidelización de clientes a través del escaneo de un código QR que se ubicará en todas las mesas del restaurante, derivando al usuario a llenar un formulario, obteniendo sus datos (Nombre, apellido, email, ubicación y teléfono), los consumidores puntean al restaurante en google, brindando al cliente descuentos o promociones para el próximo retorno al restaurante

Esta herramienta es utilizada para la planificación de proyectos, en el cual, proporciona una vista general de las tareas a realizar y sus fechas correspondientes para cumplir con el objetivo.

Plan de acción 1									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercierización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
1.1	Realizar una reunión con la direccion general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.	02/01/2023	09/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-
1.2	Realización de encuestas sobre platos vegetarianas - veganas populares en redes sociales.	10/01/2023	31/01/2023	Técnico de marketing	Marketing	Computadora, Internet	-	-	-
1.3	Análisis de resultados sobre la encuesta.	01/02/2023	08/02/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Computadora, Internet	-	-	-
1.4	Consulta a nutricionista para armado de platos vegetarianos - veganos.	09/02/2023	16/02/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Celular, Computadora, internet	Pago de 2 consultas a nutricionista especializado	$9,920.00	Anexo 5
1.5	Compra de insumos.	16/02/2023	01/12/2026	Encargado del personal (Francisco) y Encargada de administración (Paula)	Administración y Cocina	Celular, Computadora, internet	-	$50,833.33	-
1.6	Contactar con diseñador gráfico para creación del nuevo menú.	07/03/2023	21/03/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Celular, Computadora, internet	Diseñador gráfijo a contratar por proyecto	-	-
1.7	Diseñador gráfico crea el menú	22/03/2023	05/04/2023	Diseñador gráfico	-	Computadora, Internet	Pago por trabajo a diseñador gáfico especializado por proyecto.	$30,000.00	Anexo 6
1.8	Contacto con técnico de marketing de la empresa para implementar estrategias de publicidad para dar a conocer las novedades.	06/04/2023	31/12/2026	Técnico de marketing	Marketing	Celular, Computadora, internet	-	$14,400.00	Anexo 6
1.9	Análisis trimestral de indicadores de ventas y nuevos clientes por mes.	01/05/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 7
1.10	Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.	01/10/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-

Figura 1. Plan de acción 1

Plan de acción 2									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercierización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
2.1	Realizar una reunión con la direccion general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.	02/01/2023	09/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-
2.2	Realizar la inversión para compra del mozo robot.	10/01/2023	10/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Internet, computadora	-	$3,446,700.00	-
2.3	Arribo del robot al restaurante.	10/02/2023	10/02/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Celular, sala de almacenamiento	-	-	-
2.4	Clase de capaciación con ingeniero de sistemas al representante del restaurante (Francisco) sobre uso y programación del robot.	13/02/2023	20/02/2023	Encargado del personal (Francisco)	Cocina, salón	Robot, Computadora, Internet	Pago por capacitación a ingeniero en sistema especializado.	$38,000.00	Anexo 8
2.5	Puesta en funcionamiento del mozo robot	21/02/2023	31/12/2026	Encargado del personal (Francisco)	Cocina, salón	Robot, Internet	-	-	-
2.6	Contacto con técnico de marketing de la empresa para implementar estrategias de publicidad para dar a conocer la nueva novedad tecnológica.	21/02/2023	31/12/2026	Técnico de marketing	Marketing	Celular, Computadora, internet	-	$14,400.00	Anexo 6
2.7	Análisis trimestral de indicador de satisfaccion del cliente.	01/05/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 9
2.8	Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.	01/09/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-

Figura 2. Plan de acción 2

https://doi.org/10.56294/evk20226 ISSN: 3072-7944

Plan de acción 3									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercierización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
3.1	Realizar una reunión con la direccion general de la empresa para plantear objetivos y plan de acción.	02/01/2023	09/01/2023	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-
3.2	Análisis de empresas que provee softwares de fidelización al cliente.	10/01/2023	20/01/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Internet, computadora	-	-	-
3.3	Elección de la empresa con el software adecuado.	23/01/2023	30/01/2023	Encargada de administración (Paula)	Administración	Internet, computadora	-	-	-
3.4	Implemetación del codigo QR en cada mesa.	31/01/2023	01/02/2023	Encargado del personal (Francisco)	Cocina, salón	Salón (mesas)	-	-	-
3.5	Abono mensual del software.	31/01/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Internet, computadora	Pago mensual del abono por uso de software especializado en fidelización del cliente.	$ 4.000 (20% descuento por suscripción anual)	Anexo 10
3.6	Análisis bimestral de indicador de canje de recompensa.	01/04/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 11
3.7	Análisis trimestral de reducción de abandono.	01/05/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	Anexo 12
3.8	Reunión semestral con el directorio para dar el seguimiento de los resultados al plan de acción.	01/08/2023	31/12/2026	Directorio (Juan cruz, Paula y Jose)	Directorio	Sala de reunion, proyector, internet, computadora	-	-	-

Figura 3. Plan de acción 3

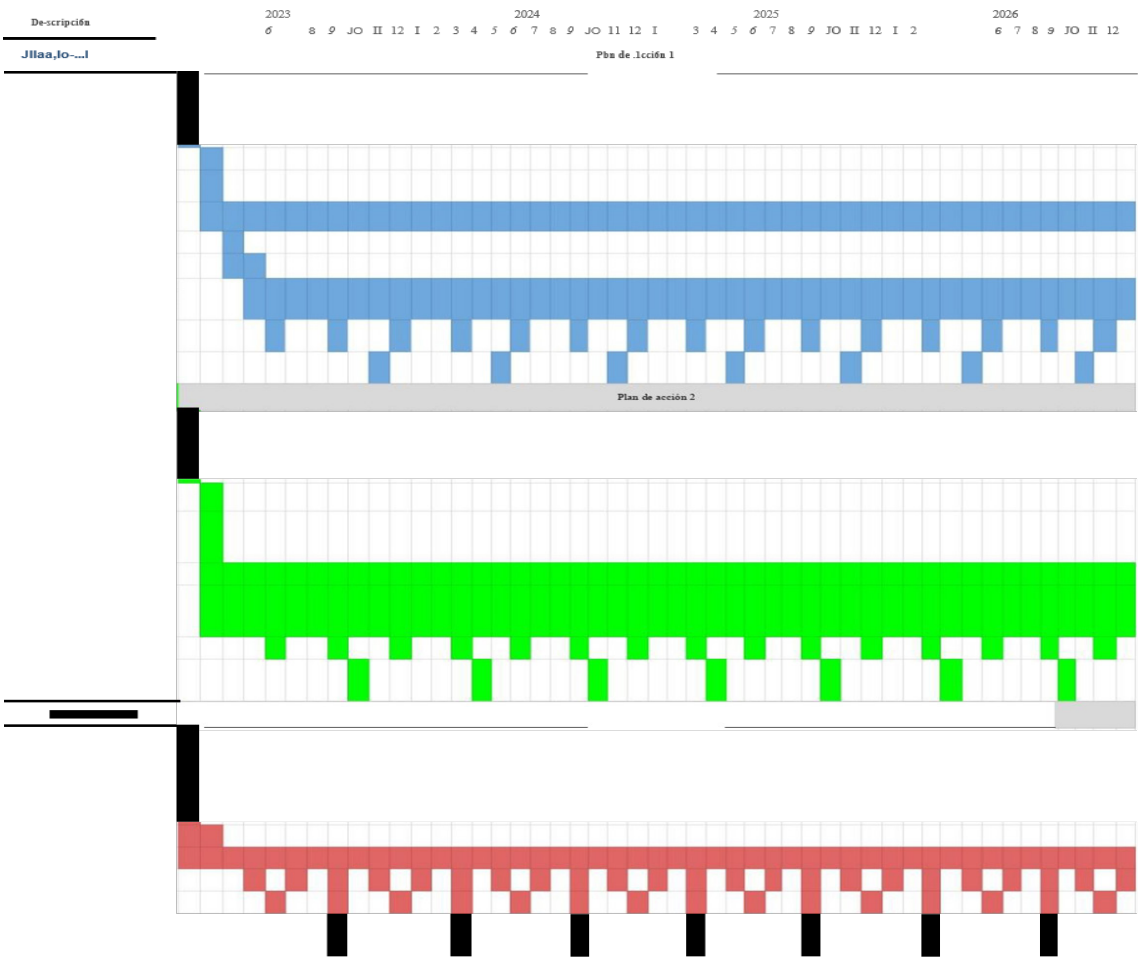

Figura 4. Diagrama de Gantt

En el siguiente gráfico se presentan los costos de inversión correspondientes para llevar a cabo los planes de acción, teniendo como resultado final una inversión total de
$11 519 145,77 en 4 años.

Presupuesto de inversión del proyecto							
Planes de acción	**Descripción**	**Actividad**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**Total**
Plan de accion 1	Consulta nutricionista	1.4	$9,920.00	-	-	-	$9,920.00
	Compra de insumos	1.5	$610,630.79	$1,068,603.87	$1,629,689.97	$2,434,223.05	$5,743,147.68
	Honorarios diseñador gráfico	1.7	$30,000.00	-	-	-	$30,000.00
	20% del sueldo técnico en marketing	1.8	$86,400.00	$159,062.40	$259,430.77	$376,174.62	$881,067.80
	Subtotal		**$736,950.79**	**$1,227,666.27**	**$1,889,120.74**	**$2,810,397.67**	**$6,664,135.48**
Plan de acción 2	Compra del robot	2.2	$3,446,700.00	-	-	-	$3,446,700.00
	Capacitación	2.4	$38,000.00	-	-	-	$38,000.00
	20% del sueldo técnico en marketing	2.6	$86,400.00	$159,062.40	$259,430.77	$376,174.62	$881,067.80
	Subtotal		**$3,571,100.00**	**$159,062.40**	**$259,430.77**	**$376,174.62**	**$4,365,767.80**
Plan de acción 3	Abono mensual software	3.5	$48,000.00	$88,320.00	$144,050.00	$208,872.50	$489,242.50
	Subtotal		**$48,000.00**	**$88,320.00**	**$144,050.00**	**$208,872.50**	**$489,242.50**
Inversión Total Por Año			**$4,356,050.79**	**$1,475,048.67**	**$2,292,601.52**	**$3,395,444.80**	
Total de Inversión a Realizar							**$11,519,145.77**

Figura 5. Presupuesto de inversión del proyecto

Análisis financiero

ROI	
Beneficios	$51,228,222.94
Costos	$11,519,145.76
ROI	344.72%

Inversión a realizar	-$11,519,145.77
Flujo del periodo 1	$7,041,822.87
Flujo del periodo 2	$13,583,014.60
Flujo del periodo 3	$18,885,060.25
Flujo del periodo 4	$25,965,032.34
VAN	$1,846,980.59
TIR	95%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia Plazo Fijo	75%

Figura 6. Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

- VAN: Luego de estimar la utilidad neta de los flujos de fondos (1, 2, 3 y 4), descontando la inversión inicial a realizar ($11,519,145,77) y teniendo una tasa de referencia de plazo fijo (75 %), se realizará el cálculo del indicador valor neto actual, en el que arroja un resultado positivo de $1,846,980,59, teniendo como significado que el proyecto se llevará a cabo exitosamente ya que recupera la inversión total y obtiene una ganancia futura, siendo rentable.
- TIR: La tasa interna de retorno me arrojo un resultado del 95 %, esto mismo es positivo, ya que indica que superamos la tasa de referencia de Plazo fijo (75 %), indicando que es rentable realizar la inversión porque obtendremos una ganancia superior en comparación de realizar otra inversión segura.
- ROI: En el retorno sobre la inversión se tomarán para el cálculo los costos y beneficios de los planes de acción para poder evaluar el proyecto. En este caso el ROI es positivo, dándome un resultado de 344,72 %, esto tiene como significado que existe una ganancia del proyecto de $3,44 por cada $1

invertido. Además si tomamos la inflación estimada acumulada a lo largo del proyecto, entre enero del 2023 y diciembre del 2026 (232,2 %) se puede identificar que supera a la inflación por lo que el proyecto es rentable.

Estado de flujo de efectivo proyectado				
Concepto	**1**	**2**	**3**	**4**
Año	2023	2024	2025	2026
INGRESOS				
Otras ventas	$110,613,547.94	$185,826,034.03	$277,277,800.86	$399,618,853.05
Ventas por el plan de acción 1	$5,821,765.68	$9,780,317.58	$14,593,568.47	$21,032,571.21
Ventas totales de mercadería	$116,435,313.62	$195,606,351.61	$291,871,369.32	$420,651,424.26
Resultado financiero y por tenencia incluye RECPAM	$4,628,015.59	$4,628,015.59	$4,628,015.59	$4,628,015.59
Total de ingresos	$121,063,329.21	$200,234,367.20	$296,499,384.91	$425,279,439.85
EGRESOS				
Costo de mercadería vendida	$38,423,653.49	$64,550,096.03	$96,317,551.88	$138,814,970.01
Gastos de comercialización	$54,416,968.19	$91,416,697.37	$136,210,879.08	$196,143,665.87
Gastos administrativos	$13,033,083.09	$21,895,579.60	$32,624,413.60	$46,979,155.58
Gastos financieros	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
Plan de acción 1	$736,950.79	$1,227,666.27	$1,889,120.74	$2,810,397.67
Plan de acción 2	$3,571,100.00	$159,062.40	$259,430.77	$376,174.62
Plan de acción 3	$48,000.00	$88,320.00	$144,050.00	$208,872.50
Total de egresos	$110,229,755.56	$179,337,421.66	$267,445,446.06	$385,333,236.25
Utilidad bruta	$10,833,573.64	$20,896,945.53	$29,053,938.85	$39,946,203.60
Impuesto a las ganancias	$3,791,750.78	$7,313,930.94	$10,168,878.60	$13,981,171.26
Utilidad neta con planes de acción	$7,041,822.87	$13,583,014.60	$18,885,060.25	$25,965,032.34

Figura 7. Flujo de fondo proyectado

Premisas generales
Las ventas de la cervecería checa es de $12.000.000 en el 2019, incrementando un 3% por año, teniendo en cuenta la inflación estimada según REM
Se toma como referencia los estados contables del año 2019.
La empresa se financia con recursos propios.
Los ingresos por venta de mercaderia y egresos incrementan un 3% por año, ajustados por la inflacion según REM
Costo de mercadería vendida es igual al 35% de las ventas.
Los gastos y beneficios de los planes de acción son ajustados por la inflación según REM.
Los resultados financieros y la tenencia incluyendo RECPAM se mantienen fijos por los años
La venta de comida vegetariana y vegana (plan de acción 1) representa un 5% del total de ventas.
Los planes de acción 2 y 3 no generan ventas posiblemente calculables en el flujo de fondo proyectado.
Los costos e ingresos ya incluyen IVA

Figura 8. Premisas generales

CONCLUSIONES

Después de haber realizado los análisis externos, internos y de mercado, se ha llegado a la conclusión de que el restaurante La Jirafa tiene la urgencia de realizar una planificación estratégica para seguir un rumbo adecuado para la supervivencia en una industria complicada en Argentina como lo es la gastronómica. En este caso, el rumbo propuesto está estrechamente vinculado a la evolución e innovación.

Principalmente, se llegó a la conclusión de que la propuesta de valor tiene un fuerte enfoque en acrecentar las fortalezas y ante todo eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades del restaurante a través de

la implementación de las estrategias nombradas a lo largo del reporte, el cumplimiento punto por punto los planes de acción y la realización de los objetivos específicos. Se obtendrá un crecimiento notable a través de la realización de una estrategia corporativa de crecimiento por desarrollo e incorporación de opciones veganas y vegetarianas a causa del cambio de tendencia en las elecciones que tienen las personas a la hora de alimentarse y lograr una gran diferenciación con respecto a los competidores de Bariloche en consecuencia de la estrategia competitiva de diferenciación con la compra de un mozo robot teniendo un impacto positivo en la satisfacción del cliente con respecto a su servicio, incrementando la cantidad de clientes. Siguiendo con el énfasis de eliminar una debilidad del restaurante, en este caso se realizará una estrategia funcional para la incorporación de acciones post servicio para la fidelización de consumidores.

La factibilidad del proyecto pudo ser demostrada en el análisis financiero previamente realizado, por lo tanto si se cumple estrictamente lo propuesto en el reporte de caso, es altamente probable el cumplimiento del objetivo general de incrementar la rentabilidad un 5 % para el año 2026.

RECOMENDACIÓN

Para terminar con el reporte de caso, seria de mi agrado poder realizar una recomendación al restaurante La Jirafa, de cuestiones a seguir que no fueron detalladas en este informe.

En primer lugar, a lo largo del caso de reporte he hecho hincapié en la importancia de la sostenibilidad del medio ambiente. La primera medida fue la inclusión de opciones veganas y vegetarianas explicada previamente, pero es un primer paso importante en un largo camino por hacer, se puede seguir evolucionando hasta conseguir ser un restaurante ecológico, ya que, existen otras medidas sostenibles ambientalmente como la reducción de alimentos procesados reemplazados por productos caseros, tener huerto propio, donar la comida que sobre, reducir la cantidad de residuos, usar envases biodegradables, entre muchas otras acciones para poder ofrecer alimentos lo más saludables posible, al mismo tiempo, cuidar el medio ambiente.

Por otro lado, un punto fuerte del reporte de caso fue la utilización de tecnologías avanzadas e innovadoras en el sector gastronómico. En este punto, el mozo robot es la última tendencia con respecto a la tecnología gastronómica pero no la única, recomiendo la utilización de tablets para realizar el pedido para evitar las herramientas tradicionales y poco eficientes, tales como la carta y la libreta del mozo. Otra novedad innovadora es la utilización de realidad aumentada virtual para poder observar y analizar los platos con el objetivo de ver el tamaño, características reales y no ver fotos engañosas que aparecen en el menú generando altas expectativas, entre otras. La tecnología evoluciona rápidamente y seguir apostando por ellas nos brindarán facilidades, eficiencia y eficacia a la hora del cumplimiento de los objetivos que se propondrán.

Por último, recomiendo la realización de un mando de cuadro integral para el control, medición y análisis de la situación general del restaurante para poder tomar una toma de decisión eficiente y acertada. Esto mismo se realiza a través de la semaforización de las métricas, que nos indican la situación de cada uno de los indicadores clave de rendimiento, de los cuales pueden estar en óptimas condiciones o si existe cierta desviación. Los beneficios de utilizar un cuadro de mando integral es la oportunidad de reaccionar velozmente ante alguna desviación y encontrar una solución para evitar una situación problemática más grande, facilita la implementación y diseño de estrategias, brinda información utilizable e inteligente, entre otros beneficios.

Por medio de estas recomendaciones, el restaurante La jirafa logrará afianzar lo propuesto en el reporte de caso y trazar un camino a largo plazo hacia el éxito en el mercado gastronómico argentino.

REFERENCIAS

1. INDEC. Pobreza [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46

2. Universidad Siglo 21. Reporte de caso - Módulo 0 [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://siglo21.instructure.com/courses/16797/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4

3. Presenterse. Grupo Arcor y su estrategia sustentable con miras al 2020 [Internet]. 2015 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://presenterse.com/grupo-arcor-y-su-estrategia-sustentable-con-miras-al-2020/

4. Blog de Marketing CEU. Ventajas competitivas de BMW [Internet]. 2015 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://blog.uchceu.es/marketing/ventajas-competitivas-de-bmw/

5. Mendoza Post. Un restaurante de San Luis contrató un mozo robot [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.mendozapost.com/sociedad/mozo-robot-restaurante-hotel-potrero-de-los-funes-san-luis/

6. Ámbito. Advierten que el 30% de la gastronomía nacional va a desaparecer [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun

25]. Available from: https://www.ambito.com/negocios/gastronomicos/advierten-que-el-30-la-gastronomia-nacional-va-desaparecer-n5151694

7. Universidad Siglo 21. Reporte de caso [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://siglo21.instructure.com/courses/16797/pages/reporte-de-caso#lectura1

8. Boletín Oficial de la República Argentina. Boletín oficial - Ministerio de Salud [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/260203/20220401

9. Argentina.gob.ar. Monitor público de vacunación [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/vacuna/aplicada

10. Télam. Dejó de ser obligatorio el uso de barbijo en Río Negro [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.telam.com.ar/notas/202204/589379-barbijo-rio-negro.html

11. Pagina12. La inflación de julio fue récord desde 2002 [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.pagina12.com.ar/472685-la-inflacion-de-julio-fue-record-desde-2002

12. Cronista. Inflación de 90%: fuerte suba de las estimaciones hechas por los analistas relevados por el Banco Central [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.cronista.com/finanzas-mercados/inflacion-de-94-y-dolar-a-167-la-proyeccion-para-2022-segun-el-rem-del-banco-central/

13. CNN Español. ¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación? [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/

14. America Retail. Se perdió uno de cada cuatro empleos en el sector gastronómico desde inicio de la pandemia [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.america-retail.com/argentina/se-perdio-uno-de-cada-cuatro-empleo-en-el-sector-gastronomico-desde-inicio-de-la-pandemia/

15. Unjuradio. Según el INDEC, el sector gastronómico hotelero lidera el crecimiento de la actividad económica [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://unjuradio.com/2022/07/21/segun-el-indec-el-sector-gastronomico-hotelero-lidera-el-crecimiento-de-la-actividad-economica/

16. Economía Sustentable. El libro blanco para generar negocios eco rentables [Internet]. 2015 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://economiasustentable.com/noticias/el-libro-blanco-de-arcor-para-generar-negocios-eco-rentables

17. Cronista. Entre los mejores del mundo: el choripán fue elegido como uno de los sándwiches preferidos a nivel global [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.cronista.com/clase/gourmet/entre-los-mejores-del-mundo-el-choripan-fue-elegido-como-uno-de-los-sandwiches-preferidos-a-nivel-global/

18. Bistrosoft. Por qué la tecnología se impone en el sector gastronómico [Internet]. 2019 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://bistrosoft.com/por-que-la-tecnologia-se-impone-en-el-sector-gastronomico/

19. IAT. Realidad aumentada en restaurantes y cartas virtuales [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://iat.es/tecnologias/realidad-aumentada/restaurantes/

20. Deliverect. Cómo utilizar los menús con código QR [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.deliverect.com/es/blog/restaurantes-y-venta-online/como-utilizar-los-menus-de-codigo-qr/

21. National Geographic. El impacto ambiental de la carne es innegable [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/impacto-ambiental-carne-es-innegable_17128

22. Ámbito. El consumo cayó a su peor nivel en 100 años [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.ambito.com/informacion-general/carne/el-consumo-cayo-su-peor-nivel-100-anos-n5460885

23. Soy Gorrión. Cuántos veganos y vegetarianos hay en Argentina [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 25].

Available from: https://www.soygorrion.com.ar/cuantos-veganos-y-vegetarianos-hay-en-argentina/

24. FECOI. La doble indemnización eliminada a partir del 1 de julio de 2022 [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://fecoi.org.ar/doble-indemnizacion-quedara-eliminada-a-partir-del-1-de-julio-de-2022/

25. Estudio Vilaplana. Régimen legal de trabajadores [Internet]. 2017 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://estudiovilaplana.com.ar/gastronomicos/

26. Ilerna. Bienes sustantivos complementarios [Internet]. 2019 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.ilerna.es/blog/fp-online/bienes-sustitutivos-complementarios/

27. Araziroxana. Gastronomía en Bariloche: Sabores, Texturas y Colores [Internet]. 2018 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://araziroxana.com.ar/nota/56/gastronomia-en-bariloche-sabores-texturas-y-colores/

28. Gourmedia. La segmentación de clientes de los restaurantes: un paso esencial [Internet]. 2017 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://gourmedia.es/2017/03/01/marketing-gastronomico-restaurante/

29. Wikipedia. Provincia de Río Negro [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_R%C3%ADo_Negro

30. Argentina.gob.ar. San Carlos de Bariloche [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.argentina.gob.ar/ciencia/conae/educacion-y-formacion-masiva/materiales-educat

31. Wikipedia. San Carlos de Bariloche [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://es.wikipedia.org/wiki/San_Carlos_de_Bariloche

32. Instituto Geográfico Nacional (IGN). Población [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2

33. Argentina.gob.ar. Reporte de estadísticas demográficas y sociales [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/reporte_rionegro_final.pdf

34. LaJirafa.com. Menú del restaurante [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: http://lajirafarestaurant.com/

35. Diario Río Negro. La pobreza golpeó al 40,6% de los argentinos durante el primer semestre de 2021 [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.rionegro.com.ar/el-indice-de-pobreza-llego-al-406-durante-el-primer-semestre-de-2021-1980047/

36. Noticias de Bariloche. Carne: Sigue cayendo el consumo per cápita [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.noticiasdebariloche.com.ar/carne-sigue-cayendo-el-consumo-per-capita/

37. Télam. Bariloche ocupación [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.telam.com.ar/notas/202208/600277-bariloche-ocupacion.html

38. Universidad Siglo 21. Reporte de caso lectura 2 [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://siglo21.instructure.com/courses/16797/pages/reporte-de-caso#lectura2

39. InfoNegocios. Robots camareros por 10.000 USD en un único pago vs camarero de 2.000 USD de costo al mes [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://infonegocios.barcelona/nota-principal/robots-camareros-por-10-000-en-un-unico-pago-vs-camarero-humano-de-2-000-de-costo-al-mes-que-hacen-bellabot-y-holabot

40. Mdzol. Hotel de San Luis incorporó un robot para agilizar la atención [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.mdzol.com/sociedad/2022/1/29/innovador-un-hotel-de-san-luis-incorporo-un-robot-para-agilizar-la-atencion-218088.html

41. Armijo M. Manual de planificación estratégica [Internet]. 2012 [cited 2025 Jun 25]. Available from:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42662700/Manual_Planificacion_estrategica_CEPAL2011-with-cover-page-v2.pdf

42. Gonzáles Guzmán CL, Claros Aguilar V. Planificación estratégica y su incidencia en la empresa [Internet]. 2018 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2164

43. Chirinos Cuadros CR. Estrategias de diferenciación: El caso de las empresas industriales [Internet]. 2016 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/1342/1361

44. Universitat Politècnica de València. Matriz de crecimiento empresarial [Internet]. 2013 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf

45. Universidad de Cantabria. Estrategias de fidelización de clientes [Trabajo de fin de grado en Internet]. 2014 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5b2%5d%20Ag%c3%bcero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y

46. Informabtl. 10 consecuencias de no ofrecer un buen servicio al cliente en tu negocio [Internet]. 2017 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.informabtl.com/10-consecuencias-ofrecer-buen-servicio-al-cliente/

47. Universidad Rafael Landívar. Análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.studocu.com/gt/document/universidad-rafael-landivar/gestion-de-proyectos/analisis-pestel-y-las-5-fuerzas-de-porter/22411431

48. Dynamic. Cadena de valor de Porter [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/

49. Teamleader. Qué es y para qué sirve un diagrama de Gantt [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.teamleader.es/blog/diagrama-de-gantt

50. Banco Central de la República Argentina (BCRA). La tasa plazo fijo a 75 [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/principales_variables.asp

51. Waiterio. Costo de mercadería vendida promedio [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.waiterio.com/blog/es/calcular-costo-alimentos-restaurantes/

52. Estudia Hostelería. Restaurante ecológico: 12 ideas para conseguir uno [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.estudiahosteleria.com/blog/gestion-y-direccion/12-ideas-para-conseguir-un-restaurante-ecologico

53. Ambit. Qué es y para qué sirve un cuadro de mando integral [Internet]. 2020 [cited 2025 Jun 25]. Available from: https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Curación de datos: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Análisis formal: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Investigación: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Metodología: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Administración del proyecto: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Recursos: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Software: Thomas Mandelman, Claudia Navas.

Supervisión: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Validación: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Visualización: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Redacción – borrador original: Thomas Mandelman, Claudia Navas.
Redacción – revisión y edición: Thomas Mandelman, Claudia Navas.